

SODOBNI IZZIVI OBVLADOVANJA PREMOŽENJA V KONTEKSTU OHRANJANJA KONKURENČNE PREDNOSTI

DAMJAN MALETIČ, MATJAŽ MALETIČ

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
damjan.maletic@um.si, matjaz.maletic@um.si

Sinopsis Poglavje obravnava področje obvladovanja premoženja. Obvladovanje premoženja lahko razumemo kot koordinirane aktivnosti organizacije, katerih namen je ustvarjanje vrednosti iz premoženj (SIST ISO 55000:2017). Sistematično obvladovanje premoženj torej pomaga uravnotežiti stroške, tveganja in omogoča učinkovito odločanje, ki organizacijam nudi podporo pri ustvarjanju vrednosti iz premoženj ter doseganje poslovnih ciljev. SIST ISO 55001:2014 organizacijam ponuja skupni jezik in zanesljiv okvir odločanja, ki omogoča doslednost v praksah obvladovanja premoženja. Usklajuje se z drugimi standardi ISO, kot so SIST EN ISO 9001:2015, SIST EN ISO 14001:2015 in SIST ISO 31000:2018 in drugi. Poglavje obravnava vlogo obvladovanja premoženja pri doseganju učinkovitosti in uspešnosti organizacije, predstavi sodobne standarde na tem področju in podaja usmeritve za organizacije.

Ključne besede:
obvladovanje
premoženja, izzivi,
SIST ISO
55001:2014,
vrednost, stroški,
tveganja

CONTEMPORARY CHALLENGES OF ASSET MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF MAINTAINING COMPETITIVE ADVANTAGE

DAMJAN MALETIČ, MATJAŽ MALETIČ

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
damjan.maletic@um.si, matjaz.maletic@um.si

Abstract The proposed chapter deals with the field of asset management. Asset management can be understood as the coordinated activities of an organisation aimed at creating value from assets (SIST ISO 55000:2017). Systematic asset management, therefore, helps balance costs and risks and enables effective decision making that helps organisations create value from assets and achieve business objectives. Indeed, SIST ISO 55001:2014 provides organisations with a common language and a sound framework for decision making that enables a consistent approach to asset management. It is consistent with other ISO standards such as SIST EN ISO 9001:2015, SIST EN ISO 14001:2015, and SIST ISO 31000:2018. The chapter discusses the role of asset management in achieving organisational performance, introduces contemporary standards in the field, and provides guidance for organisations.

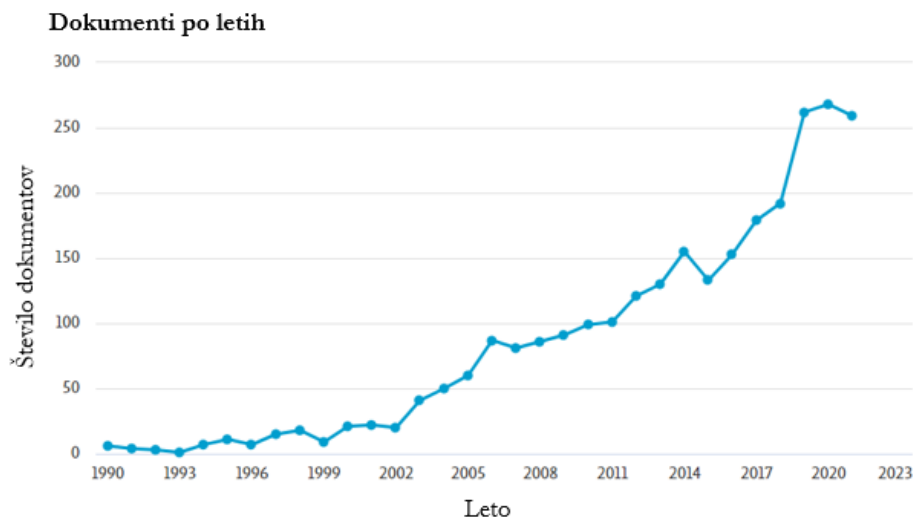
Keywords:

asset management,
challenges,
ISO 55001,
value, costs,
risks

1 Uvod

Področje obvladovanja premoženja se vse bolj uveljavlja kot pristop, ki organizacijam omogoča bolj učinkovito doseganje poslovnih ciljev ter doseganje boljše učinkovitosti in uspešnosti organizacije (Maletič et al., 2018). Področje obvladovanja premoženja se je začelo razvijati že pred desetletji, vendar so večjo pozornost pri obravnavanem področju najprej pritegnile tehnične specifikacije (BSI PAS 55-1, 2008) in nato mednarodni standard SIST ISO 55001:2014. Skozi industrijski razvoj so izraz premoženje (angl. asset) povezovali z različnimi področji. Izraz premoženje se predvsem pogosto uporablja v finančnem sektorju (Liyanae, 2012). V tem kontekstu je osrednji poudarek na delnicah, skladih in drugih oblikah ekonomskih sredstev (Ghosh, 2010). Vendar se v splošnem premoženje lahko razume kot vsa premoženja, ki za organizacijo predstavljajo vrednost. To pomeni, da le-to vključuje tudi vsa fizična premoženja, s katerimi organizacija razpolaga (e. g. stroji, oprema, zgradba itd.). Potrebno je izpostaviti, da imajo fizična premoženja v organizacijah, ki so izpostavljena dinamičnim interakcijam s trgom in močno konkurenco, strateško vlogo, saj so aktivno vključena v proces proizvodnje izdelkov ali storitev, s katerimi lahko organizacija ohranja svoj konkurenčni položaj na trgu (Liyanae, 2012). Uspeh na trgu je namreč močno povezan s tem, da organizacija kupcem ponudi izdelke ali storitve višje kakovosti oziroma da posluje z nižjimi stroški (Porter, 1985). Eden izmed načinov, s katerimi si organizacija pri tem lahko pomaga, je vzpostavitev sistema obvladovanja premoženja. Čeprav ISO ne spremlja število organizacij, ki so vzpostavile standardiziran sistem obvladovanja premoženja skladno s SIST ISO 55001:2014, je vseeno moč razbrati, da je vse več organizacij, ki so sistem obvladovanja premoženja potrdile preko certificiranja skladno z zahtevami SIST ISO 55001:2014 (ISO/TC 251, n. d.-b). Obvladovanje premoženja lahko razumemo kot koordinirane aktivnosti organizacije, katerih namen je ustvarjanje vrednosti iz premoženj (SIST ISO 55000:2017). Sistematično obvladovanje premoženj torej pomaga uravnovežiti stroške, tveganja in omogoča učinkovito odločanje, ki organizacijam nudi podporo pri ustvarjanju vrednosti iz premoženj ter doseganje poslovnih ciljev (Almeida et al., 2022; Maletič et al., 2020; Maletič, Almeida, et al., 2022). SIST ISO 55001:2014 torej organizacijam ponuja skupni jezik in zanesljiv okvir odločanja, ki omogoča doslednost v praksah obvladovanja premoženja. Usklajuje se z drugimi standardi ISO (SIST EN ISO 9001:2015; SIST EN ISO 14001:2015; SIST ISO 31000:2018).

Obvladovanje premoženja postaja vse pomembnejše raziskovalno področje (Komljenovic et al., 2021; Maletič et al., 2020; Maletič, Almeida, et al., 2022; Trindade et al., 2019) (Maletič et al., 2020; Trindade et al., 2019). Zaznati je tudi povečanje znanstvenih objav na področju obvladovanja premoženja (slika 1).



Slika 1: Število objavljenih člankov po letih, povezanih z obvladovanjem premoženja za energetiko (1990–2021) (vir: Scopus. Iskalni niz: "physical asset management")

Vir: lasten.

V nadaljevanju so predstavljena nekatera ključna raziskovalna spoznanja na področju obvladovanja premoženja (tabela 1).

Tabela 1: Pregled nekaterih izbranih znanstvenih publikacij

Referenca	Metodologija	Proučevana področja obvladovanja premoženja
(Maletič, Almeida, et al., 2022)	Empirična študija	Avtorji so proučevali motive in ovire, s katerimi se organizacije srečujejo pri implementaciji sistema obvladovanja premoženja. Ravno tako je predstavljen in validiran konstrukt obvladovanja premoženja.
(Alsyouf et al., 2021)	Empirična študija	Avtorji so preko ključnih kazalnikov učinkovitosti in uspešnosti (KPI) na področju obvladovanja premoženja preučevali vpliv na celokupno uspešnost organizacije. Študija temelji na

Referenca	Metodologija	Proučevana področja obvladovanja premoženja
(Maletič et al., 2020)	Empirična študija	organizacijah, ki imajo vzpostavljen sistem skladno z zahtevami ISO 55001. Avtorji so proučevali povezavo med aktivnostmi obvladovanja premoženja in doseganjem operativne učinkovitosti. Validacija konstrukta obvladovanja premoženja.
(Trindade et al., 2019)	Pregled literature/konceptualna zasnova	Avtorji obravnavajo koncept vrednosti, obvladovanje tveganja in priložnosti z vidika obvladovanja premoženja.
(Maletič et al., 2018)	Empirična študija	Avtorji so proučevali povezavo med aktivnostmi obvladovanja premoženja in doseganjem učinkovitosti in uspešnosti na področju trajnostnega razvoja. Validacija konstrukta obvladovanja premoženja.
(Amadi-Echendu et al., 2010)	Pregled literature/konceptualna zasnova	Avtorji so predstavili glavna področja obvladovanja, predstavili so koncept obvladovanja premoženja za fizična premoženja.
(Schuman & Brent, 2005)	Študija primera/konceptualna zasnova	Predlagan in obravnavan je model obvladovanja življenjske dobe premoženj z vidika procesne industrije.

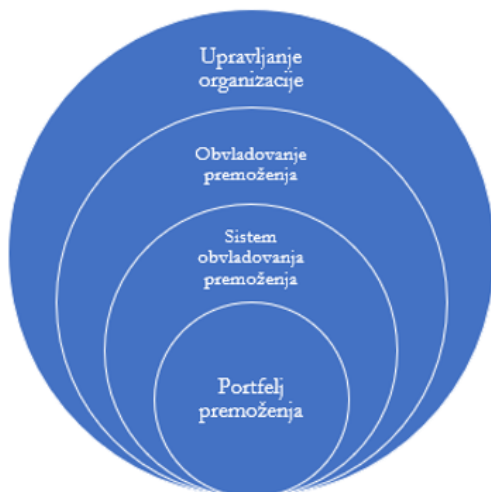
Učinkovito obvladovanje proizvodnih procesov, obvladovanja premoženja in ostalih procesov v organizaciji je ključno za ekonomsko upravičenost in dolgoročno uspešnost organizacij v mnogih panogah. Pravzaprav je učinkovito in uspešno obvladovanje premoženja zelo pomembno z vidika doseganja učinkovitosti in uspešnosti organizacije (Maletič et al., 2020). Poleg tega so proizvodna podjetja pod velikim pritiskom zahtev, da naj zmanjšajo svoje proizvodne stroške (Wang et al., 2007). Obvladovanje premoženja torej postaja integralni element strateškega razmišljanja tako lastnikov kot tudi upravljalcev fizičnih premoženj. S tega vidika obvladovanje premoženja posledično igra vedno bolj pomembno vlogo pri optimizaciji dobičkonosnosti organizacije (Maletič et al., 2020; Schuman & Brent, 2005). Vendar se v praksi pogosto zgodi, da se tekom življenjske dobe premoženj osredotočijo le na posamezne segmente in ne na celotno integracijo s sistemom managementa v organizaciji (Maletič, Pačaiová, et al., 2022; Pacaiova et al., 2012).

Namen pričujočega poglavja je opredeliti področje obvladovanja premoženja in predstaviti njegove elemente oziroma glavna področja. Ravno tako je namen prispevka podrobneje prikazati ključne izzive in priložnosti ter izpostaviti vlogo sistema obvladovanja premoženja pri doseganju poslovne uspešnosti.

Teoretično ozadje obvladovanja premoženja

Opredelitev obvladovanja premoženja

Sistem obvladovanja premoženja organizaciji omogoča učinkovito vodenje, usklajevanje in izvajanje aktivnosti pri obvladovanju premoženja. Sistem tako nudi boljše obvladovanje tveganja in zagotavlja, da bodo cilji obvladovanja premoženja doseženi (SIST ISO 55000:2017). Elemente sistema obvladovanja premoženja lahko razumemo kot zbirko orodij, ki vključujejo politike, plane, poslovne procese in informacijske sisteme, ki povezani zagotavljajo, da bodo aktivnosti obvladovanja premoženja izvedene (SIST ISO 55000:2017). V standardu (SIST ISO 55000:2017) je navedeno, da je premoženje predmet, stvar ali subjekt, ki ima morebitno ali dejansko vrednost za organizacijo. Vrednost je odvisna od organizacije in njenih deležnikov. Lahko je opredmetena ali neopredmetena, finančna ali nefinančna. Ključni pojmi obvladovanja premoženja so opredeljeni na sliki 2.



Ovladovanje premoženja:

usklajena aktivnost organizacije za ustvarjanje vrednosti iz premoženj

Sistem obvladovanja premoženja:

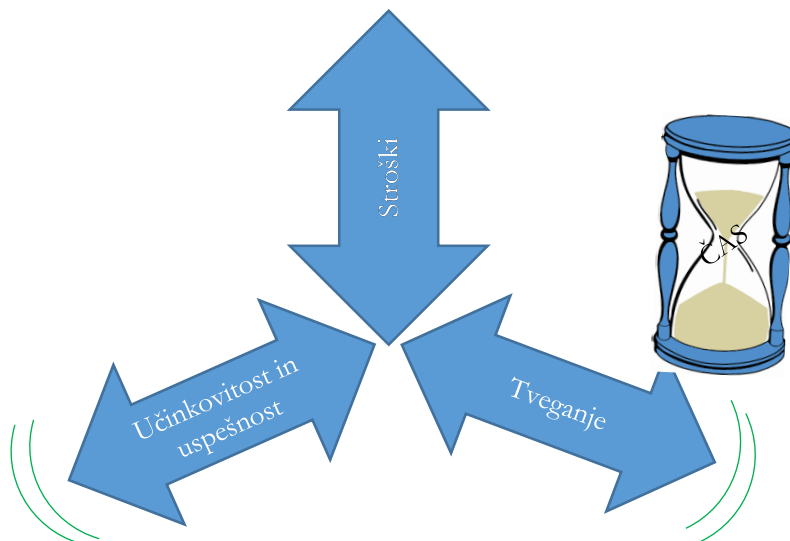
Sklop medsebojno povezanih in medsebojno delujočih elementov organizacije, katerih naloga je vzpostaviti politiko, cilje obvladovanja premoženja in procese, ki so potrebni za doseganje teh ciljev.

Slika 2: Ključni pojmi obvladovanja premoženja

Vir: lasten.

Obvladovanje premoženja podpira ustvarjanje vrednosti ob uravnoteženju finančnih, okoljskih in družbenih stroškov, tveganja, kakovosti storitve ter izvedbe v zvezi s premoženji (SIST ISO 55000:2017). Koncept ustvarjanja vrednosti je predstavljen v nadaljevanju (poglavje 2.2). Določitev pravega ravnovesja med

stroški, učinkovitostjo in uspešnostjo ter pripadajočim tveganjem je torej ključnega pomena (slika 3).



Slika 3: Dejavniki, ki jih moramo upoštevati pri načrtovanju aktivnosti obvladovanja premoženja

Vir: lasten.

Namen obvladovanja premoženja je pretvorba ciljev organizacije v odločitve, plane in aktivnosti, povezane s premoženjem, pri čemer se uporablja pristop na podlagi tveganja (SIST ISO 55000:2017). Organizacija naj bi uporabljala strateški plan obvladovanja premoženja (SAMP) kot vodilo pri postavitvi ciljev obvladovanja premoženja in za opisovanje vloge sistema obvladovanja premoženja pri doseganju teh ciljev (SIST ISO 55000:2017).

Zahteve sistema obvladovanja premoženja, opisane v SIST ISO 55001:2014, so razdeljene v skupine na način, ki je skladen z opredelitvijo sistema obvladovanja premoženja:

- kontekst organizacije (SIST ISO 55001:2014, točka 4),
- voditeljstvo (SIST ISO 55001:2014, točka 5),
- planiranje (SIST ISO 55001:2014, točka 6),

- podpora (SIST ISO 55001:2014, točka 7),
- delovanje (SIST ISO 55001:2014, točka 8),
- vrednotenje izvedbe (SIST ISO 55001:2014, točka 9),
- izboljševanje (SIST ISO 55001:2014, točka 10).

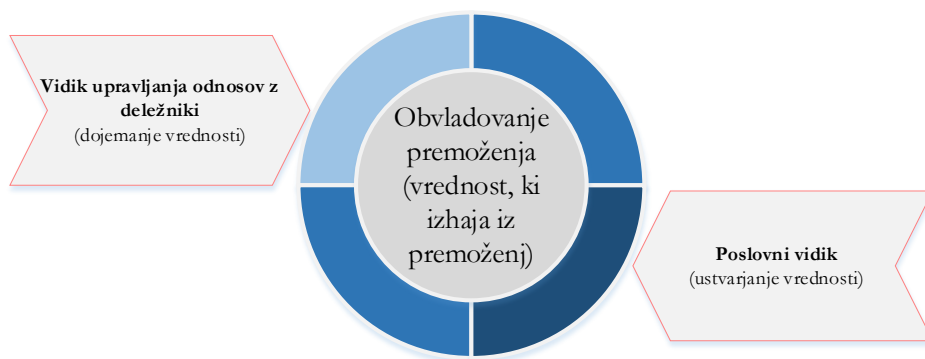
Kot navedeno v SIST ISO 55000:2017, naj pri vzpostavitvi sistema obvladovanja premoženja organizacija upošteva svoj notranji in zunanji kontekst. Najvišje vodstvo je odgovorno za razvoj politike obvladovanja premoženja, ciljev obvladovanja premoženja in njihovo povezanost s cilji organizacije. Nadalje, načela, s katerimi organizacija namerava uporabljati obvladovanje premoženja za doseg svojih ciljev, organizacija opredeli kot politiko obvladovanja premoženja. Pristop, uporabljen pri izvajanju teh načel, organizacija opredeli in dokumentira v SAMPu. Usklajevanje in uporaba virov (na primer informacije, njihovo ustvarjanje in dokumentiranje, zahteve po kompetentnosti itd.) sta ravno tako pomembni aktivnosti obvladovanja premoženja. Ocena tveganja in njegovo obvladovanje z vidika obvladovanja sprememb predstavlja pomembne aktivnosti znotraj elementa delovanje (SIST ISO 55001:2014, točka 8). Vrednotenje učinkovitosti in uspešnosti premoženj, obvladovanje premoženja in sistema obvladovanja premoženja mora biti v organizaciji stalen proces, prav tako pa tudi proces nenehnega izboljševanja.

Uvod v koncept vrednosti

Obstaja več konceptualizacij ustvarjanja vrednosti, ki izhajajo iz različnih področij (Lepak et al., 2007). Nekateri primeri konceptualizacije ustvarjanja vrednosti so povezani z menjavo, koristnostjo in teorijo delovne vrednosti (Dooley, 2005; Sheth et al., 1991) in tudi s trženjem in financami (Klonowski, 2014; Payne & Holt, 2001). V zadnjem obdobju je tudi moč zaznati naraščajoč trend uporabe koncepta soustvarjanja vrednosti (Yi & Gong, 2013).

Koncept vrednosti je bil predmet raziskovanja v različnih kontekstih in posledično obstajajo raznolike opredelitve tega pojma. ISO standardi opredeljujejo vrednost kot koristi od zadovoljitve potreb in pričakovanj deležnikov glede na uporabljene vire (SIST EN ISO 56000:2021). Pojem "vrednost" se včasih nanaša na (številčno) enoto podatkov, npr. rezultat merjenja, medtem ko se v nekaterih drugih primerih navezuje na načela ali standarde vedenja, ki so na primer vključeni v koncept kulture.

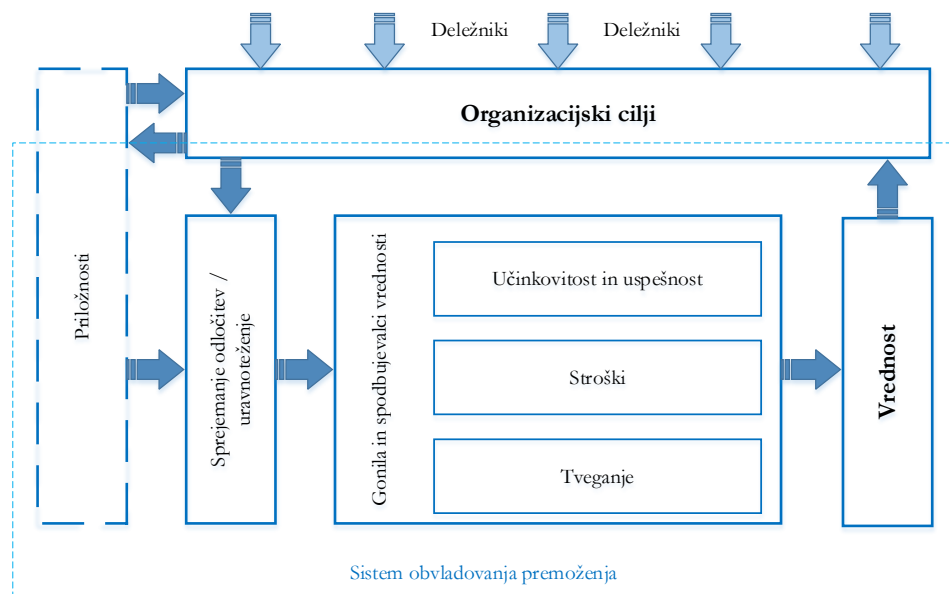
Mednarodni standard o obvladovanju premoženja (SIST ISO 55000:2017) priznava, da je vrednost lahko opredmetena ali neopredmetena, finančna ali nefinančna in vključuje obravnavanje tveganja in obveznosti. V različnih fazah življenjske dobe premoženja je lahko pozitivna ali negativna. Poglavitni namen serije standardov o obvladovanju premoženja (SIST ISO 55000:2017) je pomagati organizacijam, da iz svojega premoženja ustvarijo vrednost. V skladu z navedenim, premoženje organizacije obstaja zato, da se zagotovi vrednost organizaciji in njenim in zainteresiranim stranem. Revidirana različica standarda (SIST ISO 55002:2019) vključuje prilogo s premisleki o konceptu vrednosti pri obvladovanju premoženja. V skladu s temi standardi je vrednost povezana s poslanstvom organizacije pri zagotavljanju rezultatov za njene kupce in deležnike. Vrednost, ki jo zaznavajo notranji deležniki, izhaja iz vrednosti, ki jo ustvari organizacija. Vsaka organizacija mora razmisliti o potrebah in pričakovanjih svojih deležnikov. Zadovoljstvo deležnikov je mogoče obravnavati kot strateško orodje organizacije, ki pozitivno vpliva na dobičkonosnost (Almeida et al., 2022). Zelo je tudi pomembno, kako ustvarjeno vrednost dojemajo zunanji deležniki. Seveda mora vsaka organizacija določiti, kaj predstavlja vrednost v zvezi z doseganjem svojih organizacijskih ciljev. Ti cilji morajo upoštevati potrebe in pričakovanja svojih deležnikov, kot so vlagatelji, stranke, regulativni organi, zaposleni, lokalna skupnost itd. Torej, na eni strani imamo vrednost, ki jo organizacija ustvari s svojimi premoženji, in na drugi strani vrednost, kot jo dojemajo ključni deležniki (slika 4).



Slika 4: Konceptualni okvir ustvarjanja vrednosti iz premoženja

Vir: (Prilagojeno po Almeida et al., 2022)

Kot smo že navedli, ustvarjanje vrednosti izhaja iz razumevanja potreb in pričakovanj deležnikov in je povezano s strateškimi cilji organizacije. Pri tem je pomembno, da organizacija prepozna gonila in spodbujevalce vrednosti (GFMAM, 2016). Vrednost mora upoštevati uravnoteženje stroškov, tveganja in učinkovitosti ter uspešnosti (slika 5).



Slika 5: Model ustvarjanja vrednosti z vidika obvladovanja premoženja (angl. The Value Model, GFMAM 2016)

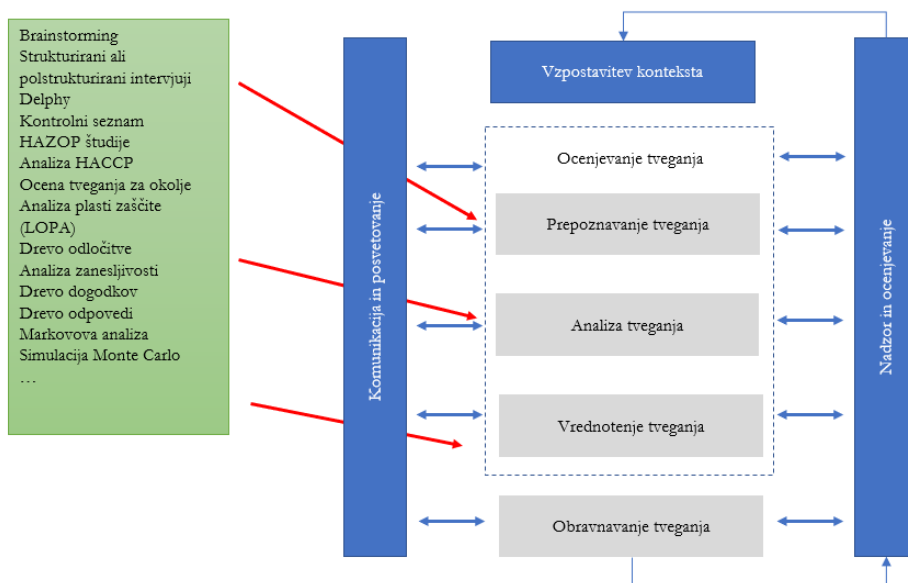
Vir: lasten.

Obvladovanje tveganja

Koristi obvladovanja premoženja se kažejo na različnih področjih in vključujejo tudi obvladovanje tveganja, predvsem z vidika zmanjšanja finančnih izgub, izboljšanja zdravja in varnosti, dobrega imena in ugleda, zmanjšanja okoljskih in družbenih vplivov ipd. (SIST ISO 55000:2017).

Organizacija mora zagotoviti, da se tveganja, povezana z obvladovanjem premoženja, upoštevajo v pristopu k obvladovanju tveganja, vključno z načrtovanjem ukrepov ob nepredvidljivih dogodkih. Organizacija lahko uporabi

pristop in različne tehnike ocenjevanja tveganja (slika 6), kar je razvidno v standardu za področje obvladovanja tveganja (SIST ISO 31000:2018).



Slika 6: Pristop k obvladovanju tveganja

Vir: (Prirejeno po SIST ISO 31000:2018)

Finančni in nefinančni vidiki obvladovanja premoženja

Eden pomembnih rezultatov postopka planiranja v okviru obvladovanja premoženja je ocena denarnih tokov, ki so potrebni za zagotavljanje vrednosti iz premoženja in za podporo doseganju poslovnih ciljev. Ti denarni tokovi so lahko kapitalski odhodki (Capex) in poslovni odhodki (Opex). V mnogih organizacijah je uskladitev finančnih in nefinančnih funkcij nezadostna. Eden izmed razlogov je v tem, da so finančne funkcije običajno bolj usmerjene v preteklost (npr. finančno računovodstvo in dejavnosti računovodskega poročanja) in manj usmerjena v podporo odločanju za prihodnost (SIST-TS ISO/TS 55010:2020). Hkrati so nefinančne funkcije, ki so usmerjene v prihodnost (npr. planirana vzdrževalna dela), pogosto slabo usklajene s finančnimi funkcijami v smislu, da tisti, ki te funkcije opravljajo, mnogokrat ne uspejo prikazati vseh vidikov finančnih posledic svojih aktivnosti. Omenili bi tudi, da nivo premoženja (angl. asset level) med posameznimi oddelki pogosto ni enako razumljen/določen. V ta namen je potrebno jasno določiti, kaj je premoženje, nivo

višje predstavlja sistem premoženja, nivo nižje predstavlja komponento. Konsistentnost pri stopnji podrobnosti (angl. granularity) je zelo pomembna, saj se posledično finančne in nefinančne informacije med vsemi oddelki nanašajo na isti nivo. Slednje je opredeljeno v členu 7.4 standarda (SIST-TS ISO/TS 55010:2020).

Kaj torej pomenijo smernice za uskladitev finančnih in nefinančnih funkcij pri obvladovanju premoženja? Prva stvar je, da je to standard (SIST-TS ISO/TS 55010:2020), ki podaja smernice in kot tak ne daje nobene razlage obstoječih zahtev (SIST ISO 55001:2014) niti ne dodaja novih zahtev tistim, ki jih trenutno vsebuje (SIST ISO 55001:2014). Primer zahtev, vezanih na finance, ki jih navaja (SIST ISO 55001:2014):

- člen 4.2 zahteva razumevanje zahtev in pričakovanj deležnikov, da se upošteva beleženje in poročanje o finančnih in nefinančnih informacijah,
- člen 6.2.1 pri določanju ciljev obvladovanja premoženja zahteva upoštevanje finančnih zahtev,
- v členu 6.2.2 za načrtovanje uresničevanja ciljev obvladovanja premoženja je treba to načrtovanje vključiti v druge organizacijske dejavnosti, vključno s finančnimi funkcijami,
- člen 6.2.2 zahteva tudi določitev in dokumentiranje finančnih posledic,
- člen 7.5 v zvezi z informacijami od organizacij zahteva, da določijo zahteve za uskladitev finančne in nefinančne terminologije, ki so relevantne za obvladovanje premoženja ter zagotavljanje skladnosti in sledljivosti med finančnimi in tehničnimi podatki ter drugimi ustreznimi nefinančnimi podatki, če je to potrebno za izpolnjevanje pravnih zahtev,
- člen 9.1 navaja, da pri vrednotenju učinkovitosti in uspešnosti od organizacij zahteva ocenjevanje in poročanje o učinkovitosti in uspešnosti obvladovanja premoženja, vključno s finančno uspešnostjo.

Zakaj je uskladitev pomembna za organizacijo? Uskladitev omogoča različnim funkcijam v organizaciji izmenjavo in uporabo informacij ter izboljšanje doseganja organizacijskih ciljev. Torej lahko trdimo, da (ISO/TC 251, n. d.-a):

- odpravlja vrzeli med cilji finančnih in nefinančnih funkcij;
- izboljšuje izmenjavo znanja in sprejemanje odločitev s skupno terminologijo ter razumevanjem poslovnih ciljev in okvirov odločanja;
- izboljšuje ustvarjanje vrednosti iz premoženj, ki jo organizacija in njeni deležniki dosežejo ob upoštevanju uravnoteženja med tveganji, stroški ter doseganjem učinkovitosti in uspešnosti.

(ISO/TC 251, n. d.-a) tudi navaja, kako standard pomaga premagati vrzeli med finančnimi in nefinančnimi funkcijami:

- ustvarja učinkovitejša merila organizacijske učinkovitosti in uspešnosti ter merila učinkovitosti in uspešnosti, povezana s premoženji, bolje tudi prikazuje doseganje organizacijskih ciljev,
- izboljšuje timsko delo in izpostavlja skupno zasledovanje ciljev in ne na ravni posameznih oddelkov,
- izboljšuje povezovanje nefinančnih ključnih kazalnikov učinkovitosti in uspešnosti (KPI) in finančnih KPI,
- vzpostavlja vzajemno koristno sodelovanje finančnih in nefinančnih funkcij in razumevanje sinergijskih učinkov na doseganje učinkovitosti in uspešnosti.

Smernice (SIST ISO 55002:2019) za uporabo standarda SIST ISO 55001:2014 prav tako ponujajo napotke, vezane na finance. Slednje je tudi vključeno v informativno prilogo (priloga F), ki podaja informacije o povezanosti med finančnimi in nefinančnimi funkcijami pri obvladovanju premoženja.

Obvladovanje premoženja kot odgovor na vsakodnevne izzive

Managerji in lastniki podjetij so tisti, ki odločajo, kaj je pomembno in kaj lahko počaka. Izboljšanje področja obvladovanja premoženja bi lahko bila strateška usmeritev za vse vrste in velikosti organizacij v bližnji prihodnosti. Zakaj? Obvladovanje premoženja lahko nudi veliko koristi z vidika zmanjševanja stroškov, izboljšanja operativne učinkovitosti, izboljšanja obvladovanja investicij, tveganja in

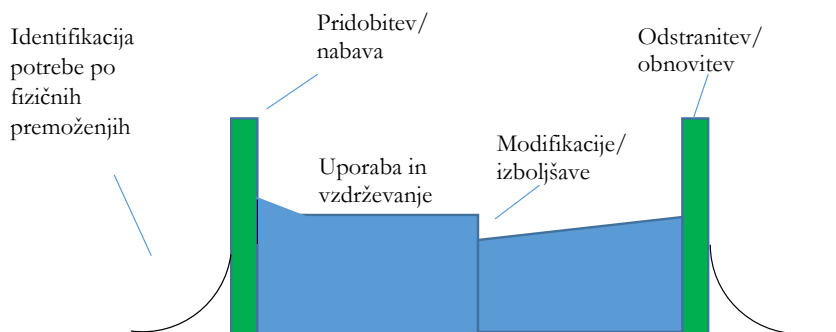
obvladovanja življenjske dobe premoženj (Alsyouf et al., 2021; Maletič, Almeida, et al., 2022; Maletič et al., 2020; Schuman & Brent, 2005).

Obvladovanje premoženja se kot znanstvena disciplina še razvija, vendar so aktivnosti, ki jih prepoznamo kot del tega koncepta, v praksi že dolgo prisotne. Lahko izpostavimo, da obvladovanje premoženja obsega vrsto aktivnosti, upoštevajoč vse faze življenjske dobe premoženja, od planiranja ter do končne odstranitve, predvsem z namenom doseganja poslovnih ciljev organizacije, upoštevanja tehničnih vidikov, upoštevanja zakonskih okvirov in drugih vidikov (Amadi-Echendu, 2004). Področje obvladovanja premoženja tako organizacijam omogoča, da se lažje soočijo z vsakodnevnimi izzivi (Woodhouse, 2007):

- **Silos efekt** (*angl. Silo effect*) – pomanjkanje komunikacije in sodelovanja med oddelki pogosto lahko povzroči, da v organizacijah ne izkoristijo vrednosti tekom celotnega življenjskega cikla v dovolj veliki meri. Obvladovanje premoženja odpravlja pojav tega efekta, saj je sodelovanje med oddelki bistvenega pomena pri tem konceptu.
- **Kratkotrajnost** (*angl. Short-termism*) – pogosto se zgodi, da se pri vsakodnevnem odločanju zamegli dolgoročna usmeritev, kar pomeni, da se osredotočamo na kratkoročne rezultate na račun dolgoročnih interesov. Dolgoročna osredotočenost ob upoštevanju negotovosti in tveganja vsekakor organizaciji lahko prinese koristi. Obvladovanje premoženja v svoji zasnovi upošteva celotno življenjsko dobo premoženja, kar pomeni, da že v fazi načrtovanja razmišljamo vnaprej. Slednje nam omogoča, da lažje dosegamo cilje organizacije.
- **Individualna obravnava fizičnih premoženj** – v organizacijah se pogosto zgolj individualno obravnavajo posamezna fizična premoženja. Vendar praksa kaže, da lahko največ koristi pridobimo, če upoštevamo bolj celostni vidik in obravnavamo premoženja kot sistem. V tem primeru nam obvladovanje premoženja nudi podporo, saj v organizacijah spodbuja upoštevanje celostnega vidika in s pomočjo tega koncepta vzpostavimo celoten sistem (vključujoč primerno politiko, plane, cilje, upoštevanje vidikov tveganja in varnosti ipd.), ki omogoča doseganje strateških ciljev organizacije.

- **Kratkoročna zavzetost** – dobre ideje lahko postanejo kratkotrajna »navdušenost« iz različnih vzrokov. Nova ideja lahko povzroči zmanjšanje zagona na prejšnjih usmeritvah, kar je še posebej izrazito pri menjavi vodij projektov. Nadalje, lahko smo navdušeni nad novimi idejami, vendar navdušenje hitro pojenja, ko to postane naše vsakodnevno delo. Še več lahko povzroči dodatno obremenitev, če še vedno opravljamo vse tekoče delo, ki smo ga imeli v preteklosti. Če želimo nenehno izkazovati stalno izboljševanje obvladovanja premoženja, moramo vzpostaviti sistem, ko izboljšanje neke aktivnosti pomeni, da ta aktivnost postane nova »obstoječa« aktivnost in na ta način tako vzpostavimo proces nenehnega izboljševanja (na primer po metodi PDCA). Na tem mestu bi izpostavili, da je obvladovanje premoženja dovolj zrel koncept, ki omogoča transformacijo organizacije na način, da vzpostavi primerno kulturo nenehnega izboljševanja.

V stroki je pogosto zaslediti rek »od zibelke do groba« (angl. cradle to grave) tudi na področju obvladovanja premoženja. Vendar, če upoštevamo zgoraj navedene izzive, lahko ugotovimo, da nas tovrstno razmišljanje vodi do napačnega razumevanja. Proces obvladovanja premoženja se ne začne šele, ko dobimo premoženje v organizacijo, vendar že prej, tj. v fazi identifikacije oziroma načrtovanja. Pa vendar je treba razumeti, da je pogosto zelo težko ločevati posamezne faze uporabne/življenjske dobe premoženja (slika 7), ki lahko poteka od načrtovanja do končne odstranitve ali pa ga po določenem časovnem obdobju obnovimo, delno modificiramo oziroma lahko celo menjamo lastništvo ipd. Z vidika obvladovanja premoženja je torej zelo pomembno, da se zavedamo različnih faz, saj je eden ključnih ciljev ustvarjanje vrednosti skozi celotno uporabno oziroma življenjsko dobo premoženja oziroma z drugimi besedami, dokler imamo premoženje v svojem lastništvu, kar je tudi skladno z usmeritvami SIST ISO 55001:2014.



Slika 7. Faze življenjske dobe premoženja

Vir: lasten.

Zaključek

Namen poglavja je predstaviti področje obvladovanja premoženja, sodobne standarde na tem področju, odgovoriti na nekatere izzive in priložnosti, s katerimi se organizacije srečujejo pri implementaciji sistema obvladovanja premoženja. Kot smo izpostavili v pričujočem poglavju, obvladovanje premoženja omogoča organizaciji ustvarjati vrednost iz premoženj pri doseganju njenih organizacijskih ciljev. Ravno tako nudi organizaciji pomoč pri številnih izzivih, kot so starajoča se premoženja, podaljševanje uporabne dobe premoženja, zahteve končnih uporabnikov po ustrezni ravni storitev z nižjimi stroški in tveganji. Lahko zaključimo z navedbo, da sistem obvladovanja premoženja (skladno z usmeritvami SIST ISO 55001:2014) ustvari okolje za bolj učinkovito vodenje, usklajevanje in aktivnosti pri obvladovanju premoženja. Sistem pri tem nudi boljše obvladovanje tveganja in zagotavlja, da bodo cilji obvladovanja premoženja stalno doseženi. Organizacija z omenjenim sistemom lažje optimira ravnovesje med poslovnimi odhodki (OPEX) in kapitalskimi izdatki (CAPEX).

Literatura

Almeida, N., Trindade, M., Komljenovic, D., & Finger, M. (2022). A conceptual construct on value for infrastructure asset management. *Utilities Policy*, 75, 101354. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2022.101354>

- Alsyouf, I., Alsuwaidi, M., Hamdan, S., & Shamsuzzaman, M. (2021). Impact of ISO 55000 on organisational performance: Evidence from certified UAE firms. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(1–2), 134–152. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1537750>
- Amadi-Echendu, J. E. (2004). Managing physical assets is a paradigm shift from maintenance. *2004 IEEE International Engineering Management Conference (IEEE Cat. No.04CH37574)*, 3, 1156–1160 Vol.3. <https://doi.org/10.1109/IEMC.2004.1408874>
- Amadi-Echendu, J. E., Willett, R., Brown, K., Hope, T., Lee, J., Mathew, J., Vyas, N., & Yang, B.-S. (2010). What Is Engineering Asset Management? In J. E. Amadi-Echendu, K. Brown, R. Willett, & J. Mathew (Eds.), *Definitions, Concepts and Scope of Engineering Asset Management* (pp. 3–16). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-84996-178-3_1
- BSI PAS 55-1. (2008). *Asset Management. Part 1: Specification for the optimised management of physical assets*. British Standards Institution.
- Dooley, P. C. (2005). *The labour theory of value*. Routledge.
- GFMAM. (2016). *The Value of Asset Management to an Organization*.
- Ghosh, D. (2010). *Capital markets and financial assets: Decisions on acquisition and issuance of securities*. LAP Lambert Academic publishing.
- ISO 9001. (2015). *Quality management systems—Requirements (ISO 9001:2015)*. International Organization for Standardization (ISO).
- ISO 14001. (2015). *Environmental management systems—Requirements with guidance for use (ISO 14001:2015)*. International Organization for Standardization (ISO).
- ISO 31000. (2018). *Risk Management – Guidelines*. International Organization for Standardization (ISO).
- ISO 55000. (2014). *Asset management—Overview, principles and terminology*. International Organization for Standardization (ISO).
- ISO 55001. (2014). *Asset management—Management systems—Requirements*. International Organization for Standardization (ISO).
- ISO 55002. (2018). *Asset management—Management systems—Guidelines for the application of ISO 55001*. International Organization for Standardization (ISO).
- ISO/TC 251. (n.d.-a). *ISO/TS 55010:2019 Asset Management—Guidance on alignment of asset management, finance and accounting*. Retrieved March 17, 2022, from <https://committee.iso.org/sites/tc251/home/projects/published/isots-55010.html>
- ISO/TC 251. (n.d.-b). *Known Certified Organizations*. Retrieved March 16, 2022, from <https://committee.iso.org/sites/tc251/social-links/resources/known-certified-organizations.html>
- ISO/TS 55010. (2019). *Asset management—Guidance on the alignment of financial and non-financial functions in asset management*. International Organization for Standardization (ISO).
- Klonowski, D. (2014). *Strategic entrepreneurial finance: From value creation to realization*. Routledge.
- Komljenovic, D., Messaoudi, D., Côté, A., Gaha, M., Vouligny, L., Alarie, S., Dems, A., & Blancke, O. (2021). Asset Management in Electrical Utilities in the Context of Business and Operational Complexity. In A. Crespo Márquez, D. Komljenovic, & J. Amadi-Echendu (Eds.), *14th WCEAM Proceedings* (pp. 34–45). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-64228-0_4
- Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180–194. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23464011>
- Liyanage, J. P. (2012). Smart Engineering Assets Through Strategic Integration: Seeing Beyond the Convention. In T. Van der Lei, P. Herder, & Y. Wijnia (Eds.), *Asset Management: The State of the Art in Europe from a Life Cycle Perspective* (pp. 11–28). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-2724-3_2
- Maletič, D., Almeida, N. M., Gomišček, B., & Maletič, M. (2022). Understanding motives for and barriers to implementing asset management system: An empirical study for engineered physical assets. *Production Planning & Control, Accepted for Publication*.

- Maletič, D., Maletič, M., Al-Najjar, B., & Gomišček, B. (2018). Development of a Model Linking Physical Asset Management to Sustainability Performance: An Empirical Research. *Sustainability*, 10(12), 4759. <https://doi.org/10.3390/su10124759>
- Maletič, D., Maletič, M., Al-Najjar, B., & Gomišček, B. (2020). An Analysis of Physical Asset Management Core Practices and Their Influence on Operational Performance. *Sustainability*, 12(21), 9097. <https://doi.org/10.3390/su12219097>
- Maletič, D., Pačaiová, H., Nagyová, A., & Maletič, M. (2022). *The Changing Role of Maintenance in Physical Asset Management: Lessons From the Slovenian Case Study* [Chapter]. Cases on Optimizing the Asset Management Process; IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7943-5.ch014>
- Pacaiova, H., Glatz, J., & Kacvinsky, S. (2012). Positive and negative aspect in application of maintenance management philosophy. *Journal of Applied Engineering Science*, 10(2), 99–105. <https://doi.org/10.5937/jaes10-2131>
- Payne, A., & Holt, S. (2001). Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing. *British Journal of Management*, 12(2), 159–182. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00192>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.
- Schuman, C. A., & Brent, A. C. (2005). Asset life cycle management: Towards improving physical asset performance in the process industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(6), 566–579. <https://doi.org/10.1108/01443570510599728>
- Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 22(2), 159–170. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(91\)90050-8](https://doi.org/10.1016/0148-2963(91)90050-8)
- SIST EN ISO 56000. (2021). *Innovation management—Fundamentals and vocabulary (ISO 56000:2020)*. International Organization for Standardization (ISO).
- Trindade, M., Almeida, N., Finger, M., & Ferreira, D. (2019). Design and Development of a Value-Based Decision Making Process for Asset Intensive Organizations. In J. Mathew, C. W. Lim, L. Ma, D. Sands, M. E. Cholette, & P. Borghesani (Eds.), *Asset Intelligence through Integration and Interoperability and Contemporary Vibration Engineering Technologies* (pp. 605–623). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-95711-1_60
- Wang, L., Chu, J., & Wu, J. (2007). Selection of optimum maintenance strategies based on a fuzzy analytic hierarchy process. *International Journal of Production Economics*, 107(1), 151–163. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2006.08.005>
- Woodhouse, J. (2007). Asset Management: Joining up the jigsaw puzzle – PAS 55 standards for the integrated management of assets. *Maint. Eng., Sept/Oct*, 12–16.
- Yi, Y., & Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1279–1284. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.026>